

## ANALISIS PENGARUH STANDART KERJA (PEGAWAI TETAP), STANDART KERJA (PEGAWAI OUTSOURCING), TEMPAT KERJA, DAN SARANA PRASARANA SERTA KETERSEDIAAN BAHAN TERHADAP KOMPLAIN KARYAWAN PADA PT. AEROFOOD ACS SURABAYA

**Achmad Sholihin**

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN  
Sholihin130770@gmail.com

### Abstrak

PT. Aerofood ACS Surabaya memiliki berbagai dimensi yang satu dengan lainnya saling berkaitan dan menentukan, sehingga dibutuhkan suatu koordinasi tim yang efektif dan efisien dari jenjang jabatan yang paling atas sampai jenjang yang paling bawah. Keterkaitan standart kerja pegawai (tetap), standart kerja pegawai (*Outsourcing*), tempat kerja, sarana prasarana, dan ketersediaan bahan merupakan faktor utama yang mempengaruhi komplain karyawan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh standart kerja pegawai (tetap), standart kerja pegawai (*Outsourcing*), tempat kerja, sarana prasarana, dan ketersediaan bahan terhadap komplain karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data maka diperoleh, hipotesis yang menduga bahwa variabel bebas berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat dapat terbukti kebenarannya. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel  $>$  nilai  $t_{tabel} = 2,009$ . Secara simultan variabel bebas berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat dapat dibuktikan kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai  $F_{hitung} = 5,462 > F_{tabel} = 2,400$ . Hasil uji hipotesis selanjutnya menunjukkan bahwa pada dasarnya Standart kerja (pegawai *outsourcing*) yang dominan dalam mempengaruhi komplain karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya dari pada variabel lain. Hal ini dapat dibuktikan, dimana nilai  $t_{hitung}$  variabel Standart kerja (pegawai *outsourcing*)  $>$  nilai  $t_{hitung}$  variabel lainnya.  $4,128 > 2,047; 2,678; 2,367; 2,627$ .

**Kata kunci :** Kinerja karyawan, budaya organisasi, komunikasi, pengalaman kerja, regresi linier berganda

### Abstract

*PT Aerofood ACS Surabaya has many dimensions that is conjunctive and decisive, so it's needed an effective and efficient Team Coordinate in all positional hierarchy that needs a harmony between the permanent staffs and the outsourcing crews. This leads to coordinative action in accommodating all working facilities, environment, material supplies which could reduce employee's complaints. This survey is to learn about the influence of working standards for the permanent staffs and/or outsourcing crews, working environment, infra-structures supra-structures and availability of material supplies toward employee's complaint to PT Aerofood ACS Surabaya. The analytical tool used is multiple linear regression analysis, based on the results of processing and data analysis, it is obtained, the hypothesis that the independent variables significantly influence the dependent variable can be proven to be true. This can be proven from the value of  $t_{count}$  of each variable  $>$  value  $t_{table} = 2,009$ . Simultaneously, independent variables significantly influence the dependent variable, which can be verified. This can be seen from the value of  $F_{count} = 5.462 > F_{table} = 2,400$ . The results of the next hypothesis test show that basically work standards (outsourcing employees) are dominant in influencing PT. Aerofood ACS Surabaya than other variables. This can be proven, where the value of the  $t$ -test variable Standart work (employee outsourcing)  $>$   $t$  count value of other variables.  $4,128 > 2,047; 2,678; 2,367; 2,627$ .*

**Keywords:** Employee's working ethos, the art of organizational life, communications, working experiences, regressive double-linear.

## A. PENDAHULUAN

Saat ini, pada masa krisis multidimensi banyak perusahaan yang telah mengalami kelesuan di dalam menjalankan roda operasional perusahaan (*operational aspect*) yang berdampak pada pendapat (*revenue*) yang stagnan sementara *labor cost* meningkat sehingga mendorong pengusaha melakukan langkah efisiensi, salah satunya pengurangan pegawai (*fixed cost aspect*) yang berkorelasi langsung dengan jumlah pengangguran semakin meningkat. Dengan adanya iklim persaingan antara perusahaan sejenis (*Competitors*) yang meningkat tajam, maka pengusaha harus berani mencari terobosan serta melakukan perubahan pola kerja sehingga produktivitas meningkat juga efisiensi (efektif-efisien) menjadi kultur di perusahaan, agar dapat tetap eksis dalam persaingan guna mencapai tujuannya.

Perlu juga diperhatikan untuk kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri, yaitu kejelian mengelola sumber daya manusia dalam arti dengan biaya, semurah mungkin tanpa mengabaikan hak *normative-nya*, tetapi didapat sumber daya manusia yang bermutu dan bermotivasi untuk mencapai tujuan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang telah ditetapkan. Dari pengamatan pasar tenaga kerja bahwa SDM untuk suatu bidang tertentu menunjukkan keadaan *surplus* yang luar biasa akibat dari banyaknya perusahaan sejenis yang tutup ataupun tinggal papan nama saja, maka yang terjadi banyak tenaga kerja yang bersedia dipekerjakan dengan status harian lepas. Sadar untuk menjadi tenaga kerja organik pada suatu perusahaan juga sangat sulit, maka agar selalu dapat order kerja pada kegiatan selanjutnya, tentu saja yang bersangkutan akan berusaha sebaik mungkin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai.

Untuk dapat memperoleh sumberdaya manusia yang sesuai dengan kebutuhan operasionalnya, maka perusahaan melakukan rekrutmen pegawai untuk memenuhi kebutuhan akan sumberdaya manusia di dalam organisasi. Kebutuhan tersebut dapat dipenuhi baik dari dalam maupun dari luar organisasi, yaitu menggunakan *outsourcing* sebagai salah satu proses rekrutmen.

Suwondo (2003) mendefinisikan *outsourcing* sebagai penyerahan aktivitas perusahaan yang sebelumnya dikerjakan sendiri kepada perusahaan lain. Indrajid dan Djokopranoto (2003) menjelaskan sistem *outsourcing* yang berarti suatu perusahaan dapat mempekerjakan tenaga kerja di luar perusahaan demi efisiensi dan efektifitas, serta memberikan keuntungan bagi perusahaan yang ingin mempertajam fokus kepada *core competence-nya*. Perusahaan dalam mempekerjakan pegawai tidak perlu lagi menentukan berapa gaji, upah

lembur, tunjangan dan biaya-biaya lain yang harus dibayarkan karena semuanya itu sudah diatur oleh perusahaan penyedia jasa *outsourcing*. Jadi perusahaan hanya memberikan gaji sebesar yang telah disepakati antara pihak perusahaan dengan perusahaan penyedia jasa *outsourcing*.

Tempat kerja adalah merupakan keadaan fisik dan non fisik di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Tempat kerja yang meliputi penerangan, musik, sirkulasi udara, kebisingan, *lay out* dan sebagainya dimana keberadaannya dapat mengurangi kejenuhan dan kelelahan dari para karyawan serta berpengaruh terhadap tugas dan aktivitas yang dibebankan. Secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana, di mana sarana dan prasarana dapat menimbulkan keluhan pada karyawan jika tidak memenuhi standar kesehatan lingkungan.

Ketersediaan bahan baku juga dapat berakibat menjadi keluhan bagi para pekerja, oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memperhatikan ketersediaan bahan pakan lokal yang berupa bahan baku yang merupakan sumberdaya lokal Indonesia yang berpotensi dimanfaatkan sebagai pakan secara efisien oleh ternak, baik sebagai suplemen, komponen konsentrat atau pakan dasar.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah yang dihasilkan adalah sebagai berikut: (1) Apakah variable bebas standart kerja (pegawai tetap) berpengaruh terhadap variabel terikat komplain karyawan pada PT. Aerofood ACS Surabaya?; (2) Apakah variable bebas standart kerja (pegawai *outsourcing*) berpengaruh terhadap variabel terikat komplain karyawan pada PT. Aerofood ACS Surabaya?; (3) Apakah variable bebas tempat kerja berpengaruh terhadap variabel terikat komplain karyawan pada PT. Aerofood ACS Surabaya?; (4) Apakah variable bebas sarana prasarana berpengaruh terhadap variabel terikat komplain karyawan pada PT. Aerofood ACS Surabaya?; (5) Apakah variable bebas ketersediaan bahan berpengaruh terhadap variabel terikat komplain karyawan pada PT. Aerofood ACS Surabaya?; (6) Dari kelima variabel bebas standart kerja pegawai (tetap), standart kerja pegawai (*Outsourcing*), tempat kerja, dan sarana prasarana, serta ketersediaan bahan, mana yang berpengaruh dominan terhadap komplain karyawan pada PT. Aerofood ACS Surabaya?

## **B. LANDASAN TEORI**

### **Standart Kerja Pegawai Tetap**

Penggunaan tenaga kerja menuntut adanya penghargaan dari pihak perusahaan perkebunan atas para pekerjanya terhadap produktivitas ataupun kinerja yang mereka lakukan bagi perusahaan. Dari semua penghargaan yang dapat dan harus diberikan oleh perusahaan, maka faktor kompensasi, yang dalam hal ini disebut gaji/upah, menempati kedudukan yang sangat penting. Oleh karena itu diperlukan sistem pengupahan yang kompetitif (Nawawi, 1997).

Menurut Andrew F. Sikula, gaji adalah imbalan jasa atau uang yang dibayarkan atau yang ditentukan untuk dibayarkan kepada seseorang pada jarak-jarak waktu yang teratur untuk jasa-jasa yang diberikan sedangkan upah adalah sesuatu yang diberikan sebagai imbalan jasa atau balas jasa; akan tetapi, lebih khusus, upah adalah uang yang dibayarkan untuk penggunaan sesuatu. Pengertian upah biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran kepada karyawan per jam (Maimun, 2004). Gaji menyandang fungsi sebagai: (a) Daya tarik untuk memperoleh tenaga-tenaga yang cakap dan produktif; (b) Sarana motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan; (c) Alat untuk memelihara agar karyawan tetap betah bekerja dalam organisasi (Burhanudin dan Tayibnapis, 1995).

Masalah pokok yang paling penting dalam penghargaan struktur gaji dan upah adalah bagaimana menentukan tingkat dan landasan garis gaji dan upah. Apabila jabatan-jabatan telah dievaluasi dengan metode apa saja, maka tinggal merubah nilai angka jabatan ke dalam tarif gaji dan upah jabatan (Maimun, 2004). Fungsi penetapan sistem penggajian termasuk salah satu fungsi paling sulit, karena menyangkut dua kepentingan yang berbeda yakni kepentingan organisasi (perusahaan) di satu sisi dan kepentingan karyawan dilain sisi (Burhanudin dan Tayibnapis, 1995). Penetapannya tidak dilakukan secara acak tetapi mempergunakan metoda tertentu untuk dapat merumuskan gaji yang berkeadilan dan berkeadilan (Burhanudin dan Tayibnapis, 1995). Sistem/teknis penggajian yang terintegrasi dalam sistem penghargaan dalam arti luas, yang dirancang dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, dalam pelaksanaannya secara nyata akan berfungsi sebagai motivasi kerja (Nawawi, 1997).

### **Standart Kerja Pegawai *Outsourcing***

*Outsourcing* sebenarnya adalah bentuk pengembangan dari *Leased Employees* yang menjadi lebih luas karena yang disewakan bukan pekerja musiman, melainkan tenaga kerja

yang secara rutin diperlukan untuk menjalankan usaha perusahaan penyewa, baik sebagai pendukung maupun yang berpenpruh langsung terhadap produksinya. Menurut Guedry (1999) gagasan alih daya yang lahir pada era 1990 ini bentuknya ada yang sangat sederhana misalnya pengelolaan *cleaning service*, atau beresiko menengah misalnya pengelolaan keamanan dan ketertiban (Satpam/*Security*) atau beresiko tinggi dan rumit yaitu pengelolaan operasional. Salah satu tujuan yang penting dari *outsourcing* adalah untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dengan menekan biaya operasi. Wujud dari *outsourcing* dapat berupa penggantian mempekerjakan karyawan secara tetap dengan gaji tinggi dengan mempekerjakan karyawan secara temporer dengan gaji lebih rendah. Indrajit dan Djokopranoto (2003) mengatakan bahwa, meskipun keuntungan merupakan motivasi yang sangat penting, namun pencariannya tidak boleh membenarkan pengingkaran terhadap kepentingan dan hak-hak karyawan.

*Outsourcing* adalah suatu bentuk strategi sumber daya manusia perusahaan, dimana berfungsi sebagai sumber daya manusia pelengkap yang jumlah dan waktu penggunaannya disesuaikan dengan kondisi yang sedang dihadapi perusahaan (Langford, 1995). Dasar teori yang digunakan dalam mendefinsikan pola *outsourcing* sumber daya manusia pada perusahaan kontraktor adalah menggunakan Teori ABC (*Antecedent-Behavior-Consequence*) (As'ad, 1998). Teori ini menyatakan bahwa terdapat *antecedent* yang menyebabkan timbulnya *behavior*, serta juga terdapat *consequence* sebagai dampak dari *behavior*.

### Tempat Kerja

Menurut Anoraga dan Widiyati (1993) tempat kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya. Misalnya kebersihan, tingkat kenyamanan kerja, musik, dan lain-lain.

Karyawan menyukai keadaan fisik seperti tempat kerja yang tidak berbahaya atau merepotkan, keberadaan temperatur, cahaya, keributan, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim. Pembentukan tempat kerja yang terkait dengan kemampuan manusia dan produktivitas dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental dan sosial ekonomi (Robbins, 1993).

Pendapat yang menyatakan bahwa tempat kerja adalah lingkungan yang kongkrit dan abstrak yang meliputi atau mengelilingi kerja seseorang, dikemukakan oleh Juwono (1995) dan didukung oleh Sarwoto (1991) dimana menurutnya tempat kerja itu adalah suasana yang mempengaruhi pekerja dalam melakukan aktivitas yang dibebankan di suatu tempat tertentu.

## **Sarana dan Prasarana**

Moenir (1992) mengemukakan bahwa sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja. Pengertian yang dikemukakan oleh Moenir, jelas memberi arah bahwa sarana dan prasarana adalah merupakan seperangkat alat yang digunakan dalam suatu proses kegiatan baik alat tersebut adalah merupakan peralatan pembantu maupun peralatan utama, yang keduanya berfungsi untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

Sarana dan prasarana yang dimaksud di atas berikut ini akan diuraikan istilah sarana kerja/fasilitas kerja yang ditinjau dari segi kegunaan menurut Moenir (1992) membagi sarana dan prasarana sebagai berikut; (1) Peralatan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi langsung sebagai alat produksi untuk menghasilkan barang atau berfungsi memproses suatu barang yang berlainan fungsi dan gunanya; (2) Perlengkapan kerja, yaitu semua jenis benda yang berfungsi sebagai alat pembantu tidak langsung dalam produksi, mempercepat proses, membangkitkan dan menambah kenyamanan dalam pekerjaan; dan (3) Perlengkapan bantu atau fasilitas, yaitu semua jenis benda yang berfungsi membantu kelancaran gerak dalam pekerjaan, misalnya mesin ketik, mesin pendingin ruangan, mesin absensi, dan mesin pembangkit tenaga.

## **Ketersediaan Bahan**

Dengan beraneka ragam kebutuhan manusia, sepanjang hidupnya manusia akan selalu berusaha memenuhi berbagai kebutuhannya yang tak terbatas namun, tentu saja tak semua terpenuhi, manusia harus menentukan pilihan alternatif yang menguntungkan. karena jenis dan jumlah pemuas kebutuhan (barang atau jasa) terbatas sedangkan jumlah yang dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan manusia tidak terbatas. inilah menjadi masalah inti ekonomi. kelangkaan timbul karena: (1) keterbatasan jumlah pemuas kebutuhan yang ada di alam; (2) kerusakan sumber daya alam akibat ulah manusia; (3) keterbatasan SDM untuk mengelola sumber daya yang ada di alam; dan (4) peningkatan kebutuhan manusia yang lebih cepat dibandingkan dengan kemampuan penyediaan sarana kebutuhan. Intinya masalah ekonomi adalah bagaimana manusia memenuhi kebutuhannya yang tak terbatas dengan alat atau benda pemuas kebutuhan yang terbatas.

### **Komplain (Keluhan) Karyawan**

Komplain atau keluhan itu sebenarnya merupakan bagian dari bentuk komunikasi. Sebuah informasi tentang ketidaksesuaian yang dirasakan pihak kedua yang menerima sebuah jasa atau produk. Oleh karena itu, komplain atau keluhan itu sebenarnya dibutuhkan, karena komplain akan menghasilkan sebuah informasi. Entah informasi positif atau informasi negatif. Bahkan komplain itu merupakan sebuah komunikasi aktif yang bisa menjurus kedalam sebuah interaksi. Cermatilah komplain atau keluhan itu dari sudut pandang ilmu komunikasi, maka sudah menjadi kewajiban untuk mengelola komplain itu sebagai mana mestinya. Kalau sudah memahami kaidah komplain yang sebenarnya, maka akan muncul pemahaman positif serta akan menjadikan sebuah Manajemen komplain yang baik. Tidak akan menggusur serta memporak-porandakan bangunan komunikasi yang telah terbentuk.

### **C. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena memerlukan perhitungan yang bersifat matematis tentang hubungan antar variabel dengan menggunakan pendekatan metode Statistik. Didalam penelitian ini metode penentuan sampel yang digunakan adalah metode *sensus* untuk sampel 60 orang karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara, penyebaran kuesioner dan data perusahaan. Teknik analisis digunakan untuk memecahkan masalah secara statistik penelitian ini adalah uji selisih dua rata-rata. sample kecil (t-test). Teknik analisis ini digunakan untuk membandingkan dua rata-rata dari dua kelompok sampel yang ingin diperbandingkan pada waktu yang sama. Didalam penelitian ini dua kelompok sampel yang akan diuji adalah rata-rata hasil penilaian motivasi kerja pegawai yang menjalani proses rekrutmen dan seleksi normal dengan rata-rata hasil penilaian motivasi kerja pegawai *outsourcing*.

Sebelum dilakukan perhitungan menggunakan uji t, data responden harus diuji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam menjalankan fungsi alat ukurnya. Suatu instrumen pengukur dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur menurut situasi dan tujuan penelitian. Uji reliabilitas atau uji keandalan digunakan untuk mengetahui keandalan konsistensi instrumen (kuesioner) yang digunakan. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelas yang sama diperoleh hasil yang relatif sama.

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam rangka untuk menunjang keberhasilan penelitian ini, maka karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan beberapa faktor demografi yang meliputi usia, status perkawinan, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Menurut klasifikasi usia responden, maka sebagian besar berusia di atas 30 tahun yakni 25 orang atau 42,00 % dan 35 orang responden yang berusia di bawah 30 tahun atau 58,00 % dari keseluruhan responden penelitian. Sedangkan pengelompokan berdasarkan status perkawinan adalah sebagai berikut : belum menikah 20 orang (34,00%) responden, sudah menikah adalah 40 (66,00%) responden. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden, terlihat bahwa pendidikan SLTA ada 38 orang ( 62,00 %). Sedangkan pendidikan tingkat D-1 berjumlah 5 orang (9,00 %) responden dan yang berpendidikan tingkat S-1 sebanyak 15 orang atau 25,00 %. Sedangkan yang berpendidikan tingkat S-2 sebanyak 2 orang atau 4,00 %. Klasifikasi selanjutnya adalah menurut lamanya masa kerja, dimana terdapat 22 orang (36,00 %) responden yang masa kerjanya 1 sampai dengan 5 tahun, dan sejumlah 28 orang (64,00 %) responden dengan masa kerja di atas 5 tahun. Sedangkan klasifikasi terakhir adalah responden berdasarkan jenis kelamin, yaitu sejumlah 26 orang berjenis kelamin laki-laki atau 44,00 % jumlah seluruh responden dan sisanya sebanyak 34 responden berjenis kelamin perempuan atau sebesar 56,00 %.

Dari hasil analisis validitas Variabel Standart kerja (pegawai tetap) (X1) menunjukkan bahwa *Corrected Item-Total Correlation* seluruh item bernilai  $\geq 0.30$ , sehingga seluruh item di analisis lebih lanjut. Dan Cronbach's Alpha bernilai  $\geq 0.60$ , untuk analisis reliabilitas item variabel Standart kerja (pegawai tetap), ditemukan sebesar **0,766** itu berarti bahwa item pertanyaan memiliki konsistensi (reliabilitas) pengukuran sangat tinggi. Dan pada hasil analisis Validitas Variabel Standart kerja (pegawai outsourcing) (X2) menunjukkan *Corrected Item-Total Correlation* seluruh item bernilai  $\geq 0.30$ , sehingga seluruh item di analisis lebih lanjut. Sedangkan Cronbach's Alpha bernilai **0,681** itu berarti bahwa item pertanyaan memiliki konsistensi (reliabilitas) pengukuran sangat tinggi.

Hasil analisis Validitas Variabel Tempat kerja (X3) tersebut dapat dilihat *Corrected Item-Total Correlation* seluruh item bernilai  $\geq 0.30$ , sehingga seluruh item di analisis lebih lanjut, dapat dikatakan bahwa seluruh indikator atau item pertanyaan Valid. Dari hasil Cronbach's Alpha **0,697** itu berarti bahwa item pertanyaan memiliki konsistensi (reliabilitas) pengukuran sangat tinggi. Pada hasil analisis Validitas Variabel *Sarana prasarana* (X4) *Corrected Item-Total Correlation* seluruh item bernilai  $\geq 0.30$ , sehingga seluruh item di



analisis lebih lanjut, maka dapat dikatakan bahwa seluruh indikator atau item pertanyaan Valid. Dari Cronbach's Alpha bernilai **0,719** itu berarti bahwa item pertanyaan memiliki konsistensi (reliabilitas) pengukuran sangat tinggi. Untuk hasil analisis Validitas Variabel Ketersediaan bahan (X5), *Corrected Item-Total Correlation* seluruh item bernilai **0,730** itu berarti bahwa item pertanyaan memiliki konsistensi (reliabilitas) pengukuran sangat tinggi.

Pada hasil analisis Validitas Variabel Komplain karyawan (Y) terlihat bahwa *Corrected Item-Total Correlation* seluruh item bernilai  $\geq 0.30$ , sehingga seluruh item di analisis lebih lanjut. Sedangkan *Cronbach's Alpha* ditemukan sebesar **0,733** itu berarti bahwa item pertanyaan memiliki konsistensi (reliabilitas) pengukuran sangat tinggi.

### Analisis Regresi

**Tabel 1. HASIL PERHITUNGAN REGRESI LINIER BERGANDA**

Coefficients									
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Partial	Tolerance	VIF	
1 (Constant)	13.519	2.028		6.666	.000				
X1	.084	.080	.147	2.047	.300	.141	.621	1.611	
X2	.237	.057	.538	4.128	.000	.490	.724	1.381	
X3	.155	.229	.190	2.678	.501	.092	.157	3.358	
X4	.268	.113	.287	3.367	.022	.307	.836	1.196	
X5	.131	.209	.172	2.627	.534	.085	.164	2.102	

a. Dependent Variable: Y

Sumber : data kuesioner, diolah

Model regresi yang digunakan adalah :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

Keterangan :

Y : Variabel terikat (*dependent variable*)

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>5</sub> : Variabel bebas (*independent variable*)

$\beta_0$  : konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  : koefisien regresi Variabel bebas X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>5</sub>

Berdasarkan hasil perhitungan regresi maka diperoleh persamaan :

$$Y = 13,519 + 0,084X_1 + 0,237X_2 + 0,155X_3 + 0,268X_4 + 0,131X_5$$

Dari persamaan regresi tersebut memperlihatkan koefisien regresi dari variabel bebas secara keseluruhan bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas mempunyai

hubungan sejajar atau searah dengan variabel terikat komplain karyawan dan nilai konstanta sebesar 13,519 bermakna jika semua variabel bebas tidak ada, maka komplain karyawan akan sebesar 13,519.

Berdasarkan persamaan tersebut menunjukkan bahwa koefisien agresi untuk variabel bebas ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,084, jika Standart kerja (pegawai tetap) naik sebesar satu satuan dapat menyebabkan kenaikan komplain karyawan sebesar 0,084 satuan. Sedangkan pada variabel bebas ( $X_2$ ) didapatkan koefisien regresi sebesar 0,237 yang berarti manakala Standart kerja (pegawai *outsourcing*) naik sebesar satu satuan dapat menyebabkan komplain karyawan sebesar 0,237 satuan. Kemudian koefisien regresi untuk variabel bebas ( $X_3$ ) yaitu Tempat kerja sebesar 0,155 yang dapat diartikan jikalau ada kenaikan pada Tempat kerja sebesar satu satuan maka akan menyebabkan kenaikan pada komplain karyawan sebesar 0,155 satuan. variabel bebas ( $X_4$ ) yaitu sarana prasarana sebesar 0,268 yang dapat diartikan jikalau ada kenaikan pada sarana prasarana tanggap sebesar satu satuan maka akan menyebabkan kenaikan pada komplain karyawan sebesar 0,268 satuan. Variabel bebas ( $X_5$ ) yaitu ketersediaan bahan sebesar 0,131 yang dapat diartikan jikalau ada kenaikan pada ketersediaan bahan sebesar satu satuan maka akan menyebabkan kenaikan pada komplain karyawan sebesar 0,131 satuan.

### Analisis Uji Asumsi Klasik

Hasil pengujian menunjukkan tidak adanya gejala multikolinieritas sebagaimana terlihat pada masing-masing nilai VIF variable bebas lebih kecil dari 5 (Natarsyah, 2000).

**Tabel 2. Uji Multikolinieritas**

Coefficients									
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Partial	Tolerance	VIF	
1 (Constant)	13.519	2.028		6.666	.000				
X1	.084	.080	.147	2.047	.300	.141	.621	1.611	
X2	.237	.057	.538	4.128	.000	.490	.724	1.381	
X3	.155	.229	.190	2.678	.501	.092	.157	3.358	
X4	.268	.113	.287	3.367	.022	.307	.836	1.196	
X5	.131	.209	.172	2.627	.534	.085	.164	2.102	

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data kuesioner, diolah

Uji *Multikolinearitas* sebagai uji asumsi klasik untuk menguji apakah variabel bebas berkorelasi tinggi atau tidak. Syarat  $R$  Pearson  $< 80$ .

**Tabel 3. UJI MULTIKOLINIERITAS DENGAN KORELASI PEARSON**

		Correlations					
		Y	X1	X2	X3	X4	X5
Pearson Correlation	Y	1.000	.206	.505	.190	.338	.196
	X1	.206	1.000	.487	.480	.363	.455
	X2	.505	.487	1.000	.385	.197	.320
	X3	.190	.480	.385	1.000	.301	.912
	X4	.338	.363	.197	.301	1.000	.323
	X5	.196	.455	.320	.912	.323	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.057	.000	.073	.004	.066
	X1	.057	.	.000	.000	.002	.000
	X2	.000	.000	.	.001	.066	.006
	X3	.073	.000	.001	.	.010	.000
	X4	.004	.002	.066	.010	.	.006
	X5	.066	.000	.006	.000	.006	.
N	Y	60	60	60	60	60	60
	X1	60	60	60	60	60	60
	X2	60	60	60	60	60	60
	X3	60	60	60	60	60	60
	X4	60	60	60	60	60	60
	X5	60	60	60	60	60	60

Sumber : Data kuesioner, diolah

Uji heteroskedastisitas ada beberapa metode yang dapat digunakan seperti metode grafik, Park, Gleyser, Barlet dan Rank Spearman. Dalam penelitian ini digunakan metode Rank Spearman, dengan menggunakan metoda ini gejala heteroskedastisitas akan ditunjukkan oleh tingginya  $r'_{ex}$  masing-masing variabel independensi. Dari table diatas korelasi rank Spearman menunjukkan angka di atas tingkat signifikansi 5 % pada uji dua ekor (2-tailed). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heterodastisitas pada model regresi yang dipakai sehingga analisis tetap dapat dilakukan.

Uji autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross sectional*). Hal ini mempunyai arti bahwa suatu tahun tertentu dipengaruhi oleh tahun sebelumnya atau dipengaruhi oleh *series* dan *cross sectional* yang menyebabkan uji F dan uji t menjadi tidak akurat. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya korelasi tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan uji Durbin-Watson.

**Tabel 4. UJI AUTOKORELASI (DURBIN-WATSON)**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.580 <sup>a</sup>	.336	.274	1.10333	1.924

a. Predictors: (Constant), X5, X2, X4, X1, X3

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data kuesioner, diolah

Pendeteksian autokorelasi dapat dilakukan dengan menggunakan metoda statistik dari Durbin-Watson (uji DW) (Algifari,1997). Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dari hasil penelitian ini dapat dinyatakan tidak ada autokorelasi sebab angka Durbin-Watson sebesar **1,924** berada diantara angka 1,55 dan 2,55 yang menyatakan tidak ada autokorelasi.

**Analisis Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)****Tabel 5. KOEFISIEN DETERMINASI SIMULTAN**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.580 <sup>a</sup>	.336	.274	1.10333	1.924

a. Predictors: (Constant), X5, X2, X4, X1, X3

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data kuesioner, diolah

Terlihat nilai koefisien korelasi simultan R = 0,981. Syarat nilai koefisien korelasi simultan di atas 50% kuat, dibawah 50% lemah. Dan terlihat nilai koefisien determinasi simultan R= 0,580. Syarat : nilai koefisien determinasi simultan minimal 50%.

**Tabel 6. KOEFISIEN KORELASI PARSIAL**

Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Partial	Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.519	2.028		6.666	.000			
	X1	.084	.080	.147	2.047	.300	.141	.621	1.611
	X2	.237	.057	.538	4.128	.000	.490	.724	1.381
	X3	.155	.229	.190	2.678	.501	.092	.157	3.358
	X4	.268	.113	.287	3.367	.022	.307	.836	1.196
	X5	.131	.209	.172	2.627	.534	.085	.164	2.102

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data kuesioner, diolah

Terlihat nilai koefisien korelasi parsial Standart kerja (pegawai tetap) 0,141 dan Standart kerja (pegawai outsourcing) 0,490 serta nilai koefisien korelasi parsial Tempat kerja 0,092, sarana prasarana sebesar 0,307 dan ketersediaan bahan sebesar 0,085.

**Analisis Uji F****Tabel 7. HASIL UJI SIMULTAN**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.247	5	6.649	5.462	.000 <sup>a</sup>
	Residual	65.736	54	1.217		
	Total	98.983	59			

a. Predictors: (Constant), X5, X2, X4, X1, X3

b. Dependent Variable: Y

Sumber : Data kuesioner, diolah

Berdasarkan tabel di atas, Uji F (Uji Simultan) dari analisis regresi bahwa  $F_{hitung} = 5,462 > F_{tabel} = 2,400$ , maka  $H_0$  ditolak sehingga secara keseluruhan atau simultan faktor-faktor variabel bebas Standart kerja (pegawai tetap), Standart kerja (pegawai *outsourcing*), Tempat kerja, dan sarana prasarana serta ketersediaan bahan berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat komplain karyawan pada PT. Aerofood ACS Surabaya

### Analisis Uji t

Hubungan Secara Parsial Antara Variabel Standart kerja (pegawai tetap) ( $X_1$ ) dengan komplain karyawan (Y), berdasarkan perhitungan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,047 > t_{tabel}$  sebesar 2,009 sehingga  $H_0$  ditolak pada level signifikan 5 %, sehingga secara parsial variabel Standart kerja (pegawai tetap) berpengaruh secara nyata terhadap komplain karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa manakala jumlah Standart kerja (pegawai tetap) meningkat maka komplain karyawan akan meningkat pula. Nilai  $r^2$  parsial untuk perkembangan Standart kerja (pegawai tetap) sebesar 0,141 menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut secara parsial mampu menjelaskan variabel terikat komplain karyawan (Y) sebesar 14,10 %, sedangkan sisanya 85,90 % tidak mampu dijelaskan oleh variabel tersebut.

Hubungan Secara Parsial Antara Variabel Standart kerja (pegawai *outsourcing*) ( $X_2$ ) Dengan Komplain karyawan (Y), berdasarkan perhitungan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $4,128 > t_{tabel}$  sebesar 2,009 sehingga  $H_0$  ditolak pada level signifikan 5 %, sehingga secara parsial Standart kerja (pegawai *outsourcing*) berpengaruh secara nyata terhadap komplain karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa manakala jumlah Standart kerja (pegawai *outsourcing*) meningkat maka komplain karyawan akan meningkat pula. Nilai  $r^2$  parsial untuk perkembangan Standart kerja (pegawai *outsourcing*) sebesar 0,490 menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut secara parsial mampu menjelaskan variabel terikat komplain karyawan (Y) sebesar 49,00 %, sedangkan sisanya 51,00 % tidak mampu dijelaskan oleh variabel tersebut.

Hubungan Secara Parsial Antara Variabel Tempat kerja ( $X_3$ ) Dengan Komplain karyawan (Y), berdasarkan perhitungan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,678 > t_{tabel}$  sebesar 2,009 sehingga  $H_0$  ditolak pada level signifikan 5 %, sehingga secara parsial Tempat kerja berpengaruh secara nyata terhadap komplain karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa manakala jumlah Tempat kerja meningkat maka komplain karyawan akan meningkat pula. Nilai  $r^2$  parsial untuk perkembangan Tempat kerja sebesar 0,092 menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut secara parsial mampu menjelaskan variabel terikat komplain

karyawan (Y) sebesar 9,20 %, sedangkan sisanya 90,80 % tidak mampu dijelaskan oleh variabel tersebut.

Hubungan Secara Parsial Antara Variabel *sarana prasarana* ( $X_4$ ) Dengan Komplain karyawan (Y), berdasarkan perhitungan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,367 > t_{tabel}$  sebesar 2,009 sehingga  $H_0$  ditolak pada level signifikan 5 %, sehingga secara parsial sarana prasarana berpengaruh secara nyata terhadap komplain karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa manakala jumlah sarana prasarana meningkat maka komplain karyawan akan meningkat pula. Nilai  $r^2$  parsial untuk perkembangan sarana prasarana sebesar 0,307 menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut secara parsial mampu menjelaskan variabel terikat komplain karyawan (Y) sebesar 30,70 %, sedangkan sisanya 69,30 % tidak mampu dijelaskan oleh variabel tersebut.

Hubungan Secara Parsial Antara Variabel ketersediaan bahan ( $X_5$ ) Dengan Komplain karyawan (Y), berdasarkan perhitungan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar  $2,627 > t_{tabel}$  sebesar 2,009 sehingga  $H_0$  ditolak pada level signifikan 5 %, sehingga secara parsial *ketersediaan bahan* tanggap berpengaruh secara nyata terhadap komplain karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa manakala jumlah *ketersediaan bahan* meningkat maka komplain karyawan akan meningkat pula. Nilai  $r^2$  parsial untuk perkembangan ketersediaan bahan sebesar 0,085 menunjukkan bahwa variabel bebas tersebut secara parsial mampu menjelaskan variabel terikat komplain karyawan (Y) sebesar 8,50 %, sedangkan sisanya 91,50 % tidak mampu dijelaskan oleh variabel tersebut.

Standart kerja (pegawai tetap) pada karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya pada dasarnya dapat dibedakan berdasarkan sumber Standart kerja (pegawai tetap) tersebut yakni Standart kerja (pegawai tetap) intrinsik yang bersumber dari dirinya sendiri dan Standart kerja (pegawai tetap) ekstrinsik yang berasal dari pengaruh luar. Umumnya Standart kerja (pegawai tetap) intrinsik bisa bertahan lama karena lekat dengan kepribadian masing-masing orang sedangkan Standart kerja (pegawai tetap) ekstrinsik seringkali bersifat sementara karena sangat tergantung dari hal-hal yang mempengaruhi tumbuhnya Standart kerja (pegawai tetap) tersebut dari luar.

Standart kerja (pegawai *outsourcing*) adalah kemampuan seseorang dalam memperoleh konsensus dan keterikatan pada sasaran bersama melalui syarat-syarat organisasi yang dicapai dengan kontribusi kerja dan komplain pada semua karyawan. Di PT. Aerofood ACS Surabaya penerapan kepemimpinan yang dilakukan oleh ketua kelompok ternyata dapat mempengaruhi komplain karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa

Standart kerja (pegawai *outsourcing*) yang baik mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komplain karyawan. Selain itu faktor Tempat kerja juga akan berpengaruh terhadap komplain karyawan.

Begitu pula di PT. Aerofood ACS Surabaya dapat diketahui bahwa Standart kerja (pegawai tetap), Standart kerja (pegawai *outsourcing*) maupun sarana prasarana serta ketersediaan bahan ternyata berpengaruh terhadap komplain karyawan secara instrinsik maupun ekstrinsik.

Berdasarkan hasil analisis hipotesis satu bahwa Standart kerja (pegawai tetap), Standart kerja (pegawai *outsourcing*), Tempat kerja dan sarana prasarana serta ketersediaan bahan berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap komplain karyawan diketahui bahwa hipotesis tersebut diterima. Untuk itu diperlukan adanya penguatan dan peningkatan Standart kerja (pegawai tetap) intrinsik maupun ekstrinsik, Standart kerja (pegawai *outsourcing*) dengan memainkan peranannya baik sebagai pemimpin, administrator maupun supervisor dan juga penguatan Tempat kerja dengan melakukan pendidikan dan latihan serta magang.

Sedangkan hasil analisis hipotesis dua menunjukkan bahwa Standart kerja (pegawai tetap), Standart kerja (pegawai *outsourcing*) dan Tempat kerja sarana prasarana serta ketersediaan bahan berpengaruh secara parsial atau sendiri-sendiri terhadap komplain karyawan diketahui bahwa hipotesis tersebut diterima.

Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian hipotesis tiga menunjukkan bahwa diantara tiga variabel bebas yaitu Standart kerja (pegawai tetap), Standart kerja (pegawai *outsourcing*) dan Tempat kerja diketahui bahwa variabel Standart kerja (pegawai *outsourcing*) mempunyai pengaruh yang dominan daripada variabel Standart kerja (pegawai tetap) dan Tempat kerja terhadap komplain karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya.

Hasil uji hipotesis tiga ini menunjukkan bahwa pada dasarnya Standart kerja (pegawai *outsourcing*) yang dominan dalam mempengaruhi komplain karyawan merupakan modal potensial bagi PT. Aerofood ACS Surabaya untuk lebih memperhatikan dan meningkatkan peran Standart kerja (pegawai *outsourcing*) kepada karyawan sesuai dengan tingkat kelayakan agar tujuan sekolah dapat tercapai secara optimal.

Meskipun demikian harus disadari dan perlu dipertimbangkan bahwa pengaruh Standart kerja (pegawai tetap), tempat kerja, sarana prasarana serta ketersediaan bahan terhadap tingkat komplain karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya juga cukup tinggi. Dengan demikian jika Standart kerja (pegawai tetap), tempat kerja, sarana prasarana serta ketersediaan

bahan mampu meningkatkan komplain karyawan maka Standart kerja (pegawai *outsourcing*) harus terus menerus diupayakan dengan melakukan proses manjerial di PT. Aerofood ACS Surabaya.

## E. PENUTUP

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data maka dapat diberikan kesimpulan yaitu, hipotesis yang menduga bahwa variabel bebas Standart kerja (pegawai tetap), Standart kerja (pegawai *outsourcing*), Tempat kerja, dan sarana prasarana serta ketersediaan bahan berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat komplain karyawan pada PT. Aerofood ACS Surabaya dapat terbukti kebenarannya. Hal dapat dibuktikan, dimana nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel lebih besar dari pada nilai  $t_{tabel} = 2,009$ . Secara keseluruhan atau simultan bahwa variabel bebas Standart kerja (pegawai tetap), Standart kerja (pegawai *outsourcing*), Tempat kerja, dan sarana prasarana serta ketersediaan bahan berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat komplain karyawan pada PT. Aerofood ACS Surabaya dapat dibuktikan kebenarannya. Hal ini dapat dilihat dari nilai  $F_{hitung} = 5,462$  yang lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,400$ .

Hasil uji hipotesis selanjutnya menunjukkan bahwa pada dasarnya Standart kerja (pegawai *outsourcing*) yang dominan dalam mempengaruhi komplain karyawan PT. Aerofood ACS Surabaya dari pada variabel lain, Standart kerja (pegawai tetap), Tempat kerja, dan sarana prasarana serta ketersediaan bahan. Hal ini dapat dibuktikan, dimana nilai  $t_{hitung}$  variabel Standart kerja (pegawai *outsourcing*) lebih besar dibanding nilai  $t_{hitung}$  variabel lainnya.  $4,128 > 2,047; 2,678; 2,367; 2,627$ .

Dari hasil penelitian serta kesimpulan dan penelitian yang diperoleh dapat diajukan beberapa saran antara lain, dalam usaha untuk meningkatkan pelayanan pada konsumen, maka pihak perusahaan sebaiknya: (1) Memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan teknis bagi karyawan tetap agar kinerjanya semakin baik; (2) Memotivasi agar karyawan tetap memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan; (3) Mengupayakan pendekatan personal (*personal approach*) bagi karyawan *outsourcing* untuk meyakinkan bahwa, keberadaanya juga sangat penting di perusahaan, dengan memperhatikan kepentingannya; (4) Menumbuhkan ikatan emosional agar karyawan *outsourcing* merasa ikut memiliki dan bertanggung jawab atas kelangsungan hidup perusahaan; (5) Meninjau kembali pemilihan tempat kerja, sarana prasaran dan ketersediaan bahan agar complain karyawan dapat diminimalisir; (5) Memperhatikan proses seleksi dari karyawan tetap yang telah dijalankan selama ini, agar



karyawan yang lolos seleksi benar-benar telah memenuhi persyaratan organisasi; dan (6) Bagi para karyawan hendaknya ada kemauan atau motivasi pribadi untuk dapat lebih mengembangkan dan meningkatkan kemampuan mereka agar dapat memberikan kontribusi yang lebih bermakna terhadap perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. (1997). Analisis Statistik Untuk Bisnis; Dengan Regresi, Korelasi dan Nonparametrik. Yogyakarta: BPFE.
- Anoraga, Panji & Ninik Widiyanti. 1993. Psikologi Dalam Perusahaan. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Moh., 1998. Seri Umu, Sumber Daya Manusia : *Psikologi Industri, Edisi Keempat* Yogyakarta : Liberty
- A, Burhanudin, dan Tayibnapis, 1995. Administrasi Kepegawaian; Suatu tinjauan Analitik. Jakarta : Pradnya Paramitha.
- Guedry, Attorney David, 1999. *Allocating the Risks of Outsourcing Human Resource Functions*, [www.outsourcing journal.com](http://www.outsourcingjournal.com)
- Indrajit, Ricardus Eko dan Ricardus Djokopranoto, 2003. *Proses Bisnis Outsourcing*, Jakarta : PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Langford, et.al., 1995, "Human Resources Management in Construction", Longman
- Nawawi, Hadari. (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Gajah Mada University-Press, Yogyakarta.
- Maimun, 2004, Hukum Ketenagakerjaan Suatu Pengantar, PT. Pradna Pramita, Jakarta
- Moenir A.S, 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.
- Suwondo, Chandra, 2003. *Outsourcing Implementasi di Indonesia*, Jakarta PT.Elex Media Komputindo.
- Walker, James W, 1992. *Human Resources Strategy*, Singapore : Mc Graw Hill, Inc.
- Werther, William B. and Keith Davis, 1996. *Human Resources and Personnel Management*, 5<sup>th</sup> Edition, New York : McGraw-Hill, Inc.